

# PROLOG

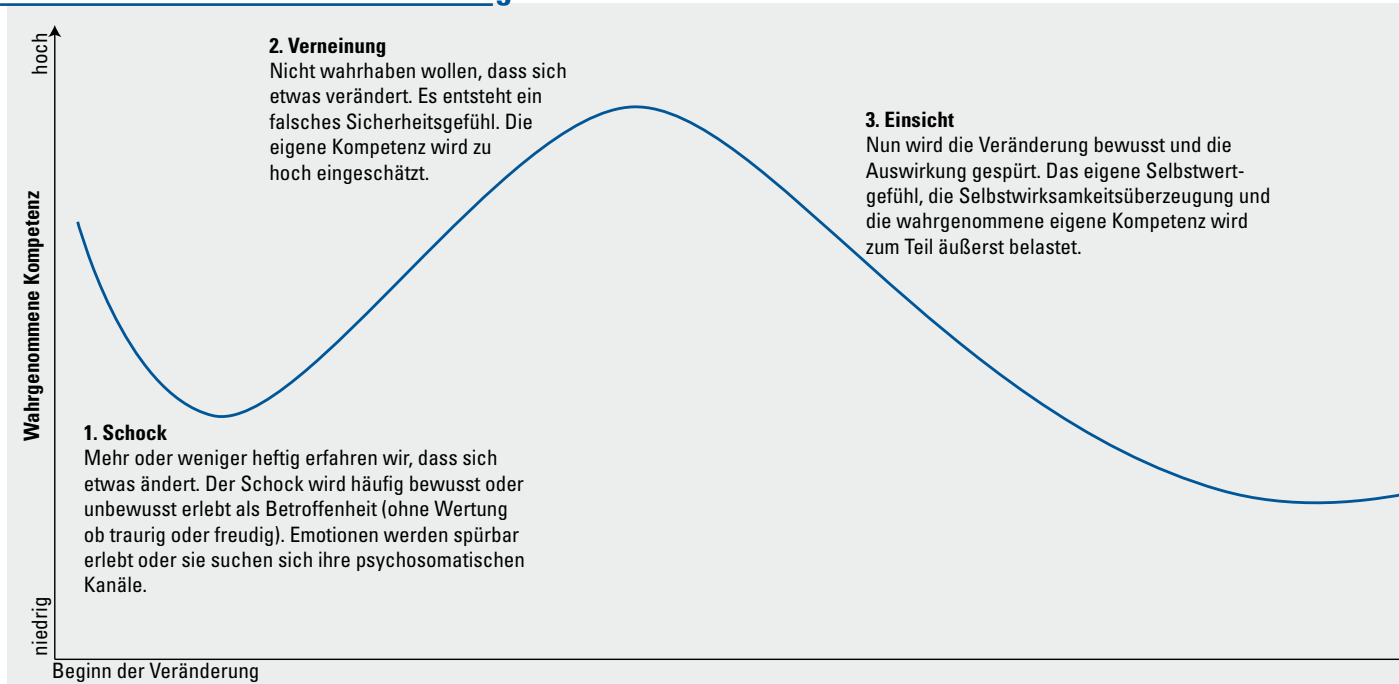
## Weiterentwicklung durch Veränderung

Wohl keine Branche hat in den vergangenen Jahren so starke Veränderungen erlebt wie die Finanzbranche. Auf diesen Wandel zu reagieren stellt die Führungskräfte in Banken und Sparkassen vor große Aufgaben. Um diese zu bewältigen braucht es Planung und ein funktionierendes Change-Management. Nur dadurch können sich die Institute tatsächlich weiterentwickeln.

Die Banken sind im Stress. Als Branche, als einzelne Unternehmen und als Beschäftigte eines Kreditinstituts. Seit dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehmann Brothers im September 2008 hat sich die Welt massiv verändert. „Solche Veränderungen bedeuten starken Stress

für alle Beteiligten“, erklärt Frank Weber, der mit seinem Beratungsgesellschaft Weber Advisory Unternehmen und Manager bei Veränderungsprozessen begleitet. „Der Wandel muss nun entsprechend bewältigt werden – genau das ist Change-Management.“

### Die sieben Phasen der Veränderung



Veränderungen laufen, so Weber, im Grundsatz immer in den gleichen sieben Phasen ab – Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Für Führungskräfte besteht die Herausforderung darin, zu verstehen, dass es dieses Phasenmodell gibt.

„Außerdem muss die Führungskraft ein Gespür dafür bekommen, in welcher Phase er sich selbst und in welcher Phase sich seine Mitarbeiter befinden“, erklärt Weber. Da Führungskräfte in der Regel früher über geplante oder erwartete Veränderungen informiert sind als ihre Mitarbeiter, sind sie meist auch schon weiter bei der Akzeptanz und Umsetzung von Veränderungen.

Um einen Change-Prozess erfolgreich umsetzen zu können, ist es entscheidend, wie er gestaltet, durchgeführt und kommuniziert wird und welche Rolle die Führungskräfte dabei einnehmen. Für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel

hat Weber acht in der Praxis bewährte Elemente identifiziert:

- ◆ Die Veränderung und ihren Zweck eindeutig definieren, klar kommunizieren und mit einem Gefühl der Dringlichkeit versehen.
- ◆ Mit Führung der Veränderung kontinuierliche Zustimmung, Energie, Macht und Stabilität verschaffen.
- ◆ Aktivitäten und Ressourcen verlässlich planen. Das unterstreicht die Ernsthaftigkeit des Vorhabens und gibt dem Prozess Ordnung sowie Transparenz.
- ◆ Interne und externe Multiplikatoren identifizieren, mobilisieren, informieren und einbinden.
- ◆ Entscheidungen nicht nur treffen, sondern auch umsetzen.
- ◆ Durch Evaluation und Optimierung Nachhaltigkeit sichern.
- ◆ Die Veränderung durch eine sichtbar andere Art zu führen und zu arbeiten erlebbar machen.
- ◆ Den Wandel mit einer Change Community kulturell verankern.

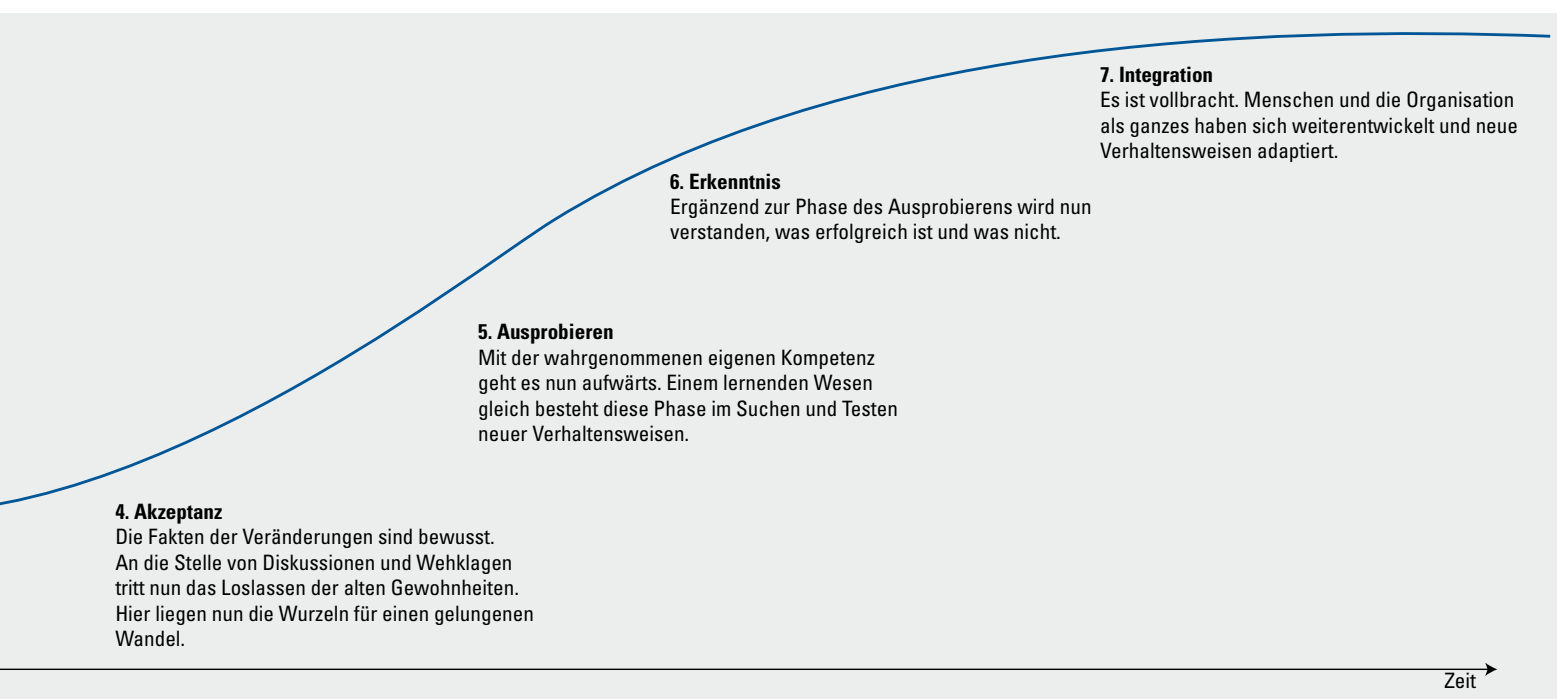
All das setzt voraus, dass das Top-Management regelmäßig in Kontakt mit den Mitarbeitern steht und sich nicht nur auf die Berichte und Einschätzungen der Führungskräfte verlässt. „Organisationen sind nicht im Detail steuerbar“, betont Weber. „Sie sind vielmehr eine komplexe Black-Box, in der Prozesse ablaufen, die nicht vorhersehbar sind.“

Wichtig sei es aber auch zu erkennen, dass die Mitarbeiter nicht per se etwas gegen Veränderungen haben. Weber: „Sie haben aber in der Regel etwas dagegen verändert zu werden und wollen sich lieber selbst verändern.“

*Margaretha Hamm*

**BUCHTIPP**

Jürgen Fuchs, Holger Fuchs  
 Schluss mit Hierarchie –  
 Wie Unternehmen menschlicher werden  
 CO.IN. MEDIEN, Wiesbaden, 2007  
 ISBN: 978-3-940574-35-0  
 248 Seiten, Hardcover, 24,80 Euro



**4. Akzeptanz**  
 Die Fakten der Veränderungen sind bewusst. An die Stelle von Diskussionen und Wehklagen tritt nun das Loslassen der alten Gewohnheiten. Hier liegen nun die Wurzeln für einen gelungenen Wandel.

**5. Ausprobieren**  
 Mit der wahrgenommenen eigenen Kompetenz geht es nun aufwärts. Einem lernenden Wesen gleich besteht diese Phase im Suchen und Testen neuer Verhaltensweisen.

**6. Erkenntnis**  
 Ergänzend zur Phase des Ausprobierens wird nun verstanden, was erfolgreich ist und was nicht.

**7. Integration**  
 Es ist vollbracht. Menschen und die Organisation als ganzes haben sich weiterentwickelt und neue Verhaltensweisen adaptiert.

Zeit →